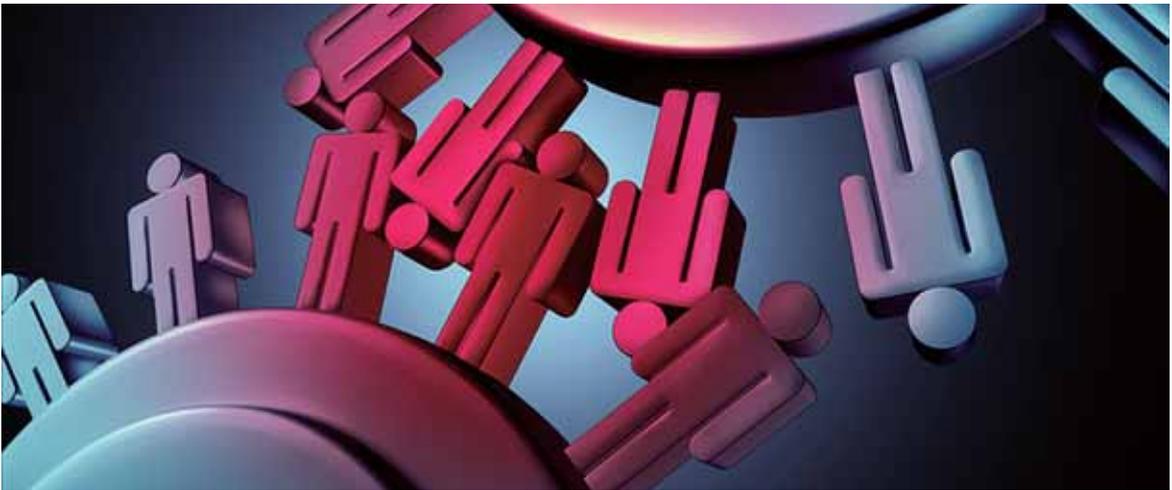


競爭力—在於機會、傳承及典範

臺灣的產業國際人才競逐策略

作者 / 臺灣產業科技前瞻研究計畫團隊 楊穎鋒 (KEC)



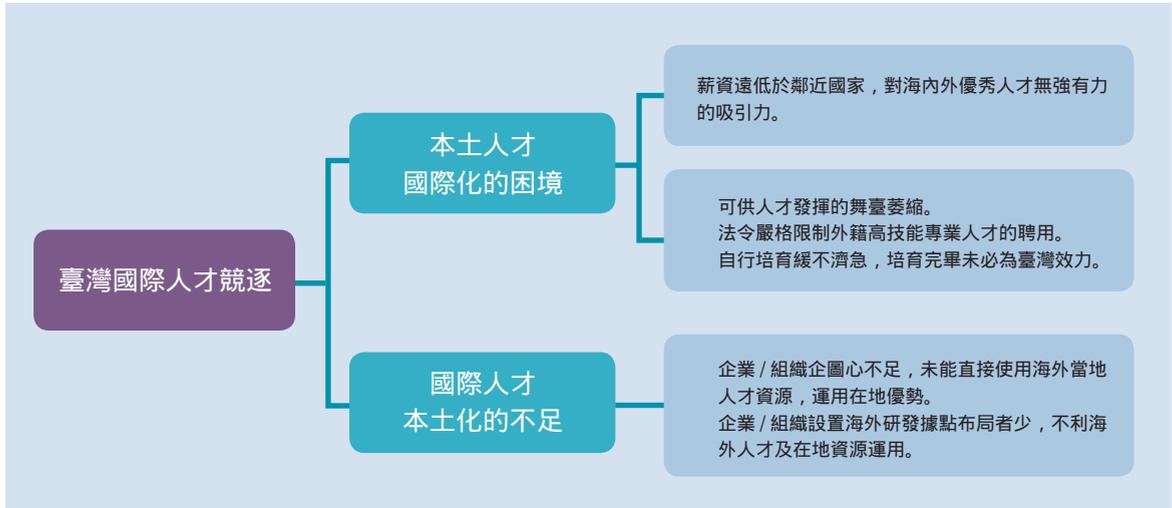
荀子《議兵》曰「好士者強，不好士者弱。」人才的爭奪自古以來即是國際間的角力賽，是強兵富國的重要策略手段。據 OECD 統計，臺灣旅外的高技能人才在 22 萬人以上，而勞動部及教育部資料在臺工作的外籍專業人士及留臺留學生總數不過 4 萬餘人而已，臺灣面臨的不只是高技能人才的淨輸出國，而是人才枯竭。高技能人才具有提高產業創新及發展的能力，國際關鍵人才更有舉足輕重的影響力，累積儲備高技能人才對經濟發展與產業擴張具有正向的外溢效果。吸引人才的策略思維，目標必須以提昇國家的總體競爭力為本，提高人才引入的彈性。人才現階段的能力表現及後續潛力並重，良性循環方能解決人才枯竭、促進產業發展、帶動經濟成長。「核心價值」、「市場定位」及「策略擬定」是促成人才質、量上的循環暢通的三個戰略層次。

1. 臺灣所面臨的人才問題

綜觀各界對臺灣人才問題的陳述，可概括歸納出中高階人才出現斷層、無法有效延攬國外優秀人才、本國優秀中高階人才外流、自行培育國際人才緩不濟急等四大問題，而這四大問題又可簡單地以「留不住，進不來，用不上」概括陳述，即留不住中高階人才，外籍高技能人才進不來，本國年輕人本職學能與產業落差過大。

臺灣國際人才競逐的困境，可歸結為「本土人才國際化受限」及「國際人才本土化不足」（圖 1）。本土人才國際化的困境其背後的因素包括低薪資、舞臺小、法規嚴及培育不及。國際人才本土化不足的主要因素在於企圖心不足，未能大膽海外布局，利用海外在地人才及資源，亦缺乏人才海外輪調歷練機會。這些因素都直接影響臺灣對人才的吸引力。

圖 1. 臺灣在國際人才競逐上所面臨的難題

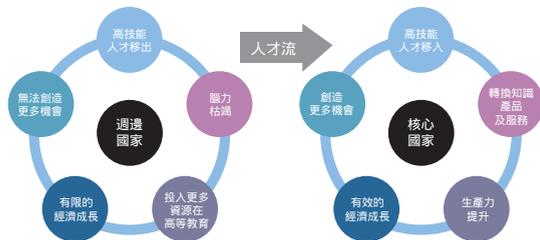


資料來源：工研院 KEC，2013 年 11 月

管理學大師彼得杜拉克認為，21 世紀進入專業化社會的新時代，成長的最大瓶頸不在於市場、技術、競爭或產品，而在於人才。全球未來競爭力的高低，取決於人才的數量、品質與產出，人才將是最主要的創新驅動因素。創新更與科學家、研究人員、工程師及技術工人的素質和供應息息相關。

諾貝爾經濟獎得主 Robert Lucas 的學說以「人才具有轉換知識及經驗為產品或服務的技能」為基礎，說明了吸引國際人才匯聚的國家，因人才密度提高，而提升整體經濟動能（圖 2），經濟產出、產生新產品或新服務的效率也相對地提高，經濟得以成長。因經濟成長、所得提高，對於人才的磁吸作用倍增，使得經濟形成長期穩定的持續成長，成為人才的淨輸入國以及區域經濟中的核心國家。

圖 2 人才與經濟動能提升



資料來源：Robert Lucas (1990). "Why doesn't Capital Flow from Rich to Poor Countries?". American Economic Review 80 (2): 92-96, 工研院 KEC 整理，2013 年 11 月

無法留住人才造成人才不足，將使產出效率降低，導致國家經濟成長減緩、停滯甚至倒退。為增加人才數目，國家勢必投入更多的資源用於培育人才，然而經濟成長停滯無法創造就業機會，在無法取得適當的就業機會情況下，人才再度外流，而造成人才的淨流失，在區域經濟中，也將被周邊化。Lucas 認為周邊國家若想扭轉這種惡性循環形成的劣勢，必須將人才引流回國，藉由人才的回流帶回技術及資本。

美國加州大學學者 AnnaLee Saxenian 長期觀測包括矽谷在內的美國新興創新城市，發現來自其他國家的高技能人才，尤其是攻讀骨幹科系 (Science、Technology、Engineering、Mathematics；STEM) 的留學移民，對美國經濟成長動能和就業機會貢獻厥功甚偉。矽谷移民中 96% 為高技能人才，人才匯萃創造了矽谷講究實力、不怕失敗、喜歡分享的良性競爭環境。人才往返於矽谷與其祖國間也帶動了新興市場國家的經濟成長與繁榮，形成人才循環熱潮。

2. 國際人才的來源及培育

本土人才國際化及國際人才本土化是國際人才的兩個來源（圖 3）；自行培育、異地磨練、在地深耕、海外引入則是主要的培育途徑。

本土人才國際化指提昇本國境內人才的國際能力及人才的多元文化性，可透過自行培育的提昇本國人才的國際能力，或是留用留學生，引入海外人才是最快速最直接的方式。海外人才本土化指在海外場域任用或培育人才時，直接進用當地人才深耕市場，或是透過本國人才的異地磨練培育。

跨國流動能力是國際人才最大特徵和優勢。人才流代表資訊流、金融流及技術流，場域吸引國際人才的能力愈強，表示具有愈高的發展空間及潛力，也代表競爭優勢愈強。國際人才流通暢的地區，其創新能力往往也能持續提升。造成競爭優勢減弱的最大原因往往源於人才不流入，消長之間造成的人才枯竭。

3. 海外研發培育國際人才

在全球各地設立研發據點，可直接晉用當地人才深入市場，也可藉由跨國輪調磨練訓練人才，同時加強了企業對人才的吸引力。進行全球布局切入終端市場時，將海外市場視為本土市場，運用地人人才，是組織必須正視的兩個面向。以文化及社會習慣為基礎，才能貼近海外市場的環境與需求。

以西門子和飛利浦為例，西門子在中國大陸廣設各研發中心，大量晉用中國大陸研發人員，目的即在貼近在中國大陸的市場需求，以符合中國大陸在地

需求的服務和產品。飛利浦於 2011 年宣布中國大陸為繼歐洲及美國之後的第 3 個本土市場。由製造、銷售，擴充到市場研究、產品定位、研發、設計、採購、生產到營銷的完整企業體系。大舉晉用地人人才，拔擢近百名中國大陸高階管理人才，使得飛利浦任用的在地高階管理人才比例高達 35%，遠高於一般跨國企業的 28%。

臺灣國內市場不大，需要全球舞臺做為市場。區域經濟整合的過程中，有形的疆界愈來愈模糊，取而代之的是宗教、文化、習俗上的差異，在不同的地區場域，起用地人人才，深入文化，貼近在地市場，成為在地企業，將是企業進軍全球市場時的必修課題。

4. 臺灣的應對之道

面對國際人才競逐，臺灣產業應思考最急迫需要的是哪一類型的國際人才。這一個問題關係到產業的「核心價值」與「本土市場」，臺灣產業必須謹慎地思考，並重新定義之。在核心價值獲得確立與本土市場被清晰定義後，需要什麼樣的人才、去哪裡找人才、如何吸引人才、用什麼方式培育人才等策略方案才能逐一有條理的加以制定。

(1) 確立「核心價值」

臺灣產業及企業並不強調著重「核心價值」的確立，在全球產業快速多變的環境中，只能進行嘗試錯誤式的「策略調整」，企業的核心能力無法形成。

「核心價值」是中心思想、原則及基本信仰，是組織內成員互動與經營決策的底限依據，是決定優先次序、設定目標、分配資源和實施計畫的潛在基本原則。可以釐清組織的未來方向，型塑組織願景，是組織所以存在的目的；是組織賴以生存和發展的根本原因。

核心價值不能任意因內、外部環境的改變而變動，只有被明確確立的時候，組織才可能在其他方面尋找、培育實現核心價值所需要的能力，亦即核心能力，譬如策略擬定、品牌管理、人力資源發展等等。

(2) 重新設定「本土市場」

「本土市場」最廣泛的定義即指國內市場，對於人

圖 3. 國際人才培育及取得的途徑

		本土人才國際化	海外人才本土化
人才	國外	引入國際高階專業人才 (海外招攬)	晉用海外本地高專人才 (在地深耕)
	國內	強化人才國際能力 起用攻讀學位外籍生 (自行培育)	海外據點人才輪調 合作研發人才融合 延攬海外留學生 (異地磨練)
		國內	國外
		場域	

資料來源：工研院 KEC，2013 年 11 月

多土廣的國家，人口數目足以支撐產業發展，並提供新產品的試驗場，產業可以國內市場做為本土市場。臺灣人口數無法支撐足夠的經濟規模，提供試驗新產品的環境。如果臺灣產業以臺灣為本土市場，將因快速瓜分有限的市場，企業在內部廝殺，導致企業規模都很小，缺乏國際競爭力。臺灣的產業有必要重新定義本土市場，以具有多元文化的特性，規模足夠的地區，做為臺灣所創造的新產品、新服務、新概念行銷試驗場。重新定義本土市場，才能比較新市場和國內市場之間的差別，明確的釐清「要用怎麼樣的人才」、「去哪裡找人才」、「如何培養國內人才」。海外本土市場的另一層次在擴大舞臺，提高對人才的吸引力。本土市場範圍的擴大，相對也增加本國人才磨練的機會，刺激不同場域人才腦力相互激盪，無形中也提高企業的競爭力。

(3) 提高人才流通量，促進人才循環

面對人才枯竭，人才回流的機制管道暢通，必能帶回更多的經驗，人才外流並無足畏懼。人才的不流入才須要警覺慎戒，人才不流入表示活水注挹的減少甚至斷絕，與國際社會聯結關係將日益薄弱。因此臺灣必須積極吸引人才流入，使國際優秀人才流入臺灣本土或是臺灣企業海外分支機構，提高人才的流通量。

國際人才流通量愈大，有利營造多元化的社會氣氛，可激發人才發展的動力及創造力。人才通量增加有助於人才及資訊匯集的樞紐，易於萃取產業技術發展的精華及未來走向。人才的良性循環，可強化經濟動能，刺激本國人才的冒險精神。

「研發國際化」及「研發同步化」兩個方向可逐漸提高國際人才在臺灣流通量上的提高。在「研發國際化」方面，臺灣研發法人與龍頭企業應更具企圖心，在海外設立具規模的研發創新據點，鼓勵僱傭外籍高專人才長期駐臺參與研發，促成產業人才雙向國際化。在「研發國際化」方面可以開放性創新機制，鼓勵跨國跨領域研發創新，藉由國際合作的關係，促進人才的交流交換，緊密合作提昇產業人才的國際視野。

5. 結語

機會和人才往往相生相隨，人才的需求反映了機會的存在，高技能人才對於經濟發展最大的助力在於創造機會並帶動成長。近十年來臺灣經濟成長遲滯，高技能人才相繼出走。究竟是經濟成長遲滯造成人才出走，或是人才出走造成經濟成長遲滯未能定論，但是臺灣的人才枯竭造成臺灣產業無論在創新或是切入新興市場上的力度削弱是無庸置疑的，由近年來臺灣品牌在國際市場上節節敗退的窘境可見一斑。

臺灣現今在高技能人才上存在「進不來，留不住，用不上」的三不問題。「用不上」的問題要從教育的根本重新檢討改進，但對於解決當今臺灣的人才荒問題緩不濟急。要解決臺灣當下的人才問題勢必從解決「進不來」和「留不住」兩相著手。

人才、舞臺、薪資三者間的關係密切。要達到留才與引才的目的，臺灣必須擴大人才發揮的舞臺，縮小與先進經濟體間的薪資差距。可藉由「本土市場」的重新定義，選擇規模夠大、具有多元文化、政治穩定的海外市場，視同本土市場，深入經營，培育人才。擴大經濟活動基礎，創造人才發展的舞臺與格局。以人才的循環，提高對人才的加值能力，吸引優秀人才，增加臺灣的人才流量。

伴隨自由經濟區所提出的人才鬆綁方案，顯示我國在對外籍高技能人才趨於開放與接納，值得喝采鼓勵。著眼於對未來產業發展及經濟成長的可能影響力，自由經濟區應建構對外籍專業人士創業更友善的環境，採取開放、寬鬆的政策，吸引全球人才及創業家。

近年臺灣社會氛圍對來臺任職之國際高階專業人才的反應多與「好士強國」背道而馳。其實我們毋須過度擔憂外籍人才湧入臺灣，臺灣目前也尚未營造出吸引外籍高技能人才的環境。若有朝一日，大量外籍高技能人才湧入，也表示臺灣充滿著機會與希望。何懼之有！